

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis pengaruh manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, kepribadian dan *grit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dosen di perguruan tinggi, dan jika memang demikian, apakah efeknya dimediasi oleh keterlibatan kerja atau tidak. Variabel manajemen talenta meliputi beberapa indikator yang terkait dengan a) Perekrutan, penempatan pegawai, dan perencanaan suksesi, b) Pelatihan dan pengembangan dan c) Manajemen retensi. Kepemimpinan transformasional meliputi indikator : a) Pengaruh idealisme, b) Motivasi inspirasional, c) Rangsangan dan d) Pertimbangan individual. Kepribadian meliputi indikator: a) Kesadaran, b) Ekstraversi, c) Keramah tamahan, d) Stabilitas emosional dan e) Keterbukaan terhadap pengalaman. Variabel *grit* meliputi indikator a) Konsistensi minat dan b) Ketahanan dalam berusaha. Adapun keterlibatan kerja diwakili oleh indikator: a) Partisipasi aktif dalam pekerjaan, b) Menunjukkan pekerjaan merupakan hal utama dan c) Menganggap bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang penting.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah: *Pertama*, Terdapat pengaruh langsung antara manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, kepribadian dan *grit* terhadap OCB yang diperlihatkan dengan koefisien estimasi masing-masing 0.215 (signifikan pada $p < 0.01$), 0.117 (signifikan pada $p < 0.05$), 0.313 (signifikan pada $p < 0.01$) dan 0,198 (signifikan pada $p < 0.01$). *Kedua*, Keterlibatan kerja merupakan pemediasi parsial untuk hubungan Manajemen Talenta terhadap OCB (VAF = 0.293, $p < 0.01$). *Ketiga*, Keterlibatan kerja memediasi penuh hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB ($p < 0.05$). *Keempat*, Keterlibatan kerja memediasi secara parsial hubungan kepribadian terhadap OCB (VAF = 0.349, $p < 0.05$). *Kelima*, Keterlibatan kerja hampir tidak memediasi hubungan *grit* terhadap OCB (VAF = 0.165, $p < 0.01$). Dengan demikian hasil pengujian ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja hanya memediasi pengaruh hubungan manajemen talenta, kepemimpinan

transformatif, kepribadian terhadap OCB, namun tidak memediasi pengaruh *grit* terhadap OCB.

Hasil temuan penelitian ini memperkuat argumentasi teoritis keterkaitan hubungan antara manajemen talenta, kepemimpinan transformatif dan kepribadian terhadap OCB. Pengaruh langsung ataupun dengan efek mediasi dari keterlibatan kerja, mampu membuktikan adanya hubungan kausal antar variabel ini. Temuan penelitian ini juga memperluas konsep teoritis hubungan kausal antara *grit*-keterlibatan kerja-OCB yang dibangun dengan proposisi studi terdahulu. Hasil studi ini mempertegas adanya hubungan langsung antara *grit* dengan OCB, namun tidak merekomendasikan adanya efek mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan kausal kedua variabel ini. Studi ini memberikan kontribusi proposisi yang lebih mapan tentang hubungan kausal antara *grit*-keterlibatan kerja-OCB.

Hasil temuan penelitian ini juga turut memperkuat kebijakan praktis proses internal di perguruan tinggi. Untuk meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi, tidak cukup dengan hanya mengandalkan evaluasi *in-role* namun juga *extra-role*. Capaian *extra role* yang baik terefleksi dari tingginya tingkat OCB dosen. OCB yang optimal sangat terpengaruh oleh manajemen talenta, kepemimpinan transformatif, kepribadian dan *grit*. Adapun peran keterlibatan kerja sangat mempengaruhi keefektifan semua faktor ini, terutama untuk faktor manajemen talenta, kepemimpinan transformatif dan kepribadian. Selain kebijakan yang mendukung optimalisasi manajemen talenta, kepemimpinan transformatif dan kepribadian, maka pengambil kebijakan di perguruan tinggi harus memastikan upaya peningkatan keterlibatan kerja dosen-dosen di bidang Tri Dharma. Hal ini mengingatkan keterlibatan kerja menjadi mediasi dalam hubungan ketiga faktor tersebut terhadap capaian OCB. Manajemen talenta, kepemimpinan transformatif dan kepribadian hanya akan efektif mempengaruhi variasi capaian OCB, jika pengambil kebijakan juga memperhatikan variabel antara nya yaitu keterlibatan kerja.

5.2.Kontribusi Hasil Penelitian

5.2.1.Kontribusi Teoritis

Secara teoritis studi ini berkontribusi pada pengembangan konsep *Organizational Citizenship Behavior* di perguruan tinggi, yang meliputi:

Pertama, Temuan penelitian ini berkontribusi dalam perluasan teori dengan merekomendasikan teori yang lebih mapan dalam hubungan kausal *grit*-keterlibatan kerja-OCB. Studi ini memperluas determinan OCB dengan faktor *grit* selain dari determinan lain yang pernah diaplikasikan dalam studi terdahulu seperti manajemen talenta, kepemimpinan transformasional dan kepribadian. Oleh penggagas teorinya Duckworth *et al.* (2007), *grit* diartikan sebagai variabel psikologis yang mengutamakan konsistensi minat (*consistency of interest*) dan ketahanan dalam berusaha (*perseverance of effort*) dalam jangka panjang. Studi ini berkontribusi dalam mengelaborasi proposisi terdahulu terkait hubungan kausal antara *grit* dengan OCB (Duckworth *et al.*, 2007; Zhou, 2015; Rimefeld *et al.* (2016) serta *grit* dengan keterlibatan kerja (Suzuki *et al.*, 2015). Penelitian ini mempertegas bahwa memang terdapat pengaruh langsung *grit* terhadap OCB, namun tidak membuktikan adanya efek mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan kausal antar *grit* dengan OCB. Meski temuan ini menguatkan proposisi sebelumnya tentang pengaruh *grit* terhadap OCB atau *grit* terhadap keterlibatan kerja, namun studi ini tidak merekomendasikan efek mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan kedua variabel ini.

Kedua, Temuan penelitian ini mempertegas adanya efek mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan kausal antara manajemen talenta, kepemimpinan transformasional dan kepribadian terhadap OCB, sebagai berikut:

- 1) Beberapa studi terdahulu dan proposisi mengungkap adanya hubungan antara manajemen talenta terhadap OCB (Chodorek & Sudolska, 2016) dan manajemen talenta terhadap keterlibatan kerja (Beheshtifar & Ziaadini, 2012; Nancy, 2011). Studi ini membuktikan bahwa keterlibatan kerja memediasi secara parsial hubungan antara manajemen talenta dengan OCB.

- 2) Beberapa studi terdahulu dan proposisi yang ada mengungkap adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB (Meihami, Varmaghani, & Meihami, 2013; Lian & Tui, 2012; Mariman *et al.*, 2015), kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja (Nazem & Mozaiini, 2014) dan keterkaitan kepemimpinan dengan OCB yang dimediasi *Work Engagement* oleh Ul Haq *et al.*, (2016). Studi ini berkontribusi dalam mempertegas adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang dimediasi penuh oleh variabel keterlibatan kerja.
- 3) Studi –studi terdahulu mengungkapkan adanya hubungan kausal antara kepribadian dan OCB (Neuman & Kickul, 1998; Singh & Singh, 2009; Elanain, 2007), hubungan kausal antara kepribadian dan keterlibatan kerja (Liao & Lee, 2009; Eswaran & Islam, 2011) dan hubungan kausal antara keterlibatan kerja dan OCB (Rashidi, Gheisari, & Farokhian, 2014; Nwibere, 2014; Ueda, 2014). Studi ini mempertegas adanya efek mediasi parsial dari keterlibatan kerja terhadap hubungan pengaruh antara kepribadian dengan OCB.

Ketiga, Temuan penelitian ini mengelaborasi faktor dominan yang mempengaruhi OCB. Berdasarkan urutan prioritasnya terlihat bahwa determinan OCB adalah Kepribadian, Manajemen Talenta, *Grit* dan Kepemimpinan Transformational. Berikut adalah instrumen dominan pada masing-masing variabel: 1) Instrumen dominan pada variabel kepribadian adalah “Kesadaran”. 2) Instrumen dominan pada variabel manajemen talenta adalah “Pelatihan dan Pengembangan”. 3) Instrumen dominan pada variabel *Grit* adalah “Ketahanan dalam berusaha” 4) Instrumen dominan pada variabel kepemimpinan transformasional adalah “Pengaruh Idealisme” dan 5) Instrumen dominan pada variabel keterlibatan kerja adalah “Menunjukkan Pekerjaan Sebagai Hal Utama”

5.2.2 Kontribusi Praktis

Temuan penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan proses internal perguruan tinggi vokasi di Indonesia, yang meliputi:

Pertama, Hasil penelitian tentang OCB diperguruan tinggi ini dapat menjadi rujukan dalam perbaikan model evaluasi kinerja dosen di perguruan tinggi. Realisasi “*link and match*” antara pendidikan tinggi vokasi dan dunia kerja di Indonesia akan dapat terlaksana sesuai harapan jika ada penguatan di proses internal perguruan tinggi, khususnya dalam kinerja dosen. Berbeda halnya dengan perusahaan yang lebih menonjolkan kinerja karyawan dari evaluasi *in-role*, evaluasi dosen-dosen di perguruan tinggi sangat membutuhkan evaluasi *extra-role*. Hal ini terkait dengan jasa layanan pendidikan tinggi yang bukan hanya sekedar memberikan layanan akademik, namun bertanggungjawab dalam menghasilkan lulusan yang berdaya saing di pasar kerja.

Kedua, Hasil penelitian ini berkontribusi dalam memprediksi faktor-faktor penentu capaian OCB diperguruan tinggi. Berdasarkan urgensinya, beberapa faktor yang mampu meningkatkan capaian OCB meliputi kepribadian, manajemen talenta, kepemimpinan transformasional dan *grit*. Kebijakan peningkatan *extra-role* dosen-dosen di perguruan tinggi yang memperhatikan urgensi ini, yang disertai dengan upaya peningkatan keterlibatan kerja merupakan strategi terbaik untuk meningkatkan capaian OCB. Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu capaian OCB yang dimediasi penuh oleh keterlibatan kerja, sehingga penelitian ini menyimpulkan bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan terbaik di perguruan tinggi untuk dapat menciptakan *extra role*. *Grit*, sebagai variabel yang semula dianggap perluasan dari unsur kepribadian merupakan suatu faktor yang unik. *Grit* merupakan prediktor yang mempengaruhi secara langsung capaian OCB, namun untuk menciptakan dosen yang “*gritty*” bukanlah hal mudah. *Grit* yang meliputi ketahanan dan konsistensi hanya akan tercipta dalam jangka panjang. Jika kebijakan proses internal perguruan tinggi mampu menjaga kontinuitas *grit* dalam setiap pribadi dosen, maka tidak menjadi kendala bagi perguruan tinggi untuk mengupayakan *extra role* dari dosen-dosen mereka. Secara sederhana dapat

disimpulkan bahwa *grit* menjamin terciptanya OCB dengan syarat proses internal perguruan tinggi mampu menciptakan iklim yang kondusif dalam mengelola potensi *grit* yang ada pada diri setiap dosen.

Ketiga, Hasil penelitian ini merekomendasikan beberapa dimensi yang memerlukan strategi penguatan OCB dosen di perguruan tinggi, yang meliputi:

- 1) Aspek *altruism*. Beberapa kebijakan yang direkomendasi meliputi : a) Pimpinan memberikan penekanan pada dosen bahwa tidak semua pekerjaan yang dilakukan harus dihargai dengan uang, karena melakukan pekerjaan adalah cara lain untuk belajar dan mendapatkan pengalaman. b) Perlu adanya dokumentasi detail tentang kompetensi, kebiasaan dan hobby dari setiap dosen, untuk memudahkan pimpinan dalam membentuk tim kerja, baik untuk tim mengajar maupun kegiatan lainnya. c) Menyelenggarakan pelatihan dan workshop motivasi kerja secara kontiniu untuk memelihara sikap altruism dosen dalam bekerja.
- 2) Aspek *sportmanship*. Beberapa kebijakan yang direkomendasi meliputi : a) Pemberian kesempatan bagi dosen untuk meningkatkan karir seperti melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi, training dan magang. b) Perguruan tinggi mengupayakan adanya konseling untuk mengadakan sesi aktualisasi diri, yang dapat membantu dosen untuk mengungkapkan pemikiran, keinginan dan permasalahan yang dihadapinya di kampus. Walaupun di Indonesia cara seperti ini belum lazim dilaksanakan, akan tetapi di banyak negara maju, sesi konseling terbukti dapat mengurangi “rasa” terbebani atas pekerjaan yang dilakukan. c) Melakukan program-program pendukung untuk mempererat silaturahmi dan menghilangkan kejenuhan seperti outbond, melaksanakan pertandingan dalam rangka 17 agustusan atau halal bi halal setelah lebaran.
- 3) Aspek *civic virtue*. Beberapa kebijakan yang di rekomendasikan dalam meningkatkan animo dosen agar senang hati dan mau bertindak sebagai wakil perguruan tinggi untuk pihak luarmeliputi : a) Perguruan tinggi dapat menetapkan jenis penghargaan terhadap keberhasilan kerja dosen,

baik dalam skala internal maupun eksternal. b) Peningkatan pemahaman terhadap visi misi tujuan dan sasaran strategis perguruan tinggi melalui pertemuan terjadwal maupun pertemuan informal sehingga dosen memiliki kebanggaan terhadap perguruan tinggi yang menjadi tempatnya bekerja. c) Menyediakan fasilitas dan tempat yang nyaman bagi dosen saat mereka melaksanakan aktifitasnya di kampus sehingga secara tidak langsung hal tersebut akan menimbulkan kebanggaan untuk “pamer” pada pihak luar bahwa mereka difasilitasi dengan baik oleh perguruan tinggi nya sehingga secara sukarela akan mempromosikan kampus.

- 4) Perekrutan, penempatan pegawai, perencanaan suksesi. Beberapa kebijakan yang direkomendasi meliputi: a) Memastikan adanya matriks kompetensi dosen dan senantiasa mengupdatenya, sehingga bisa dilakukan perencanaan yang komprehensif untuk melakukan rekrutmen atau peningkatan kompetensi. b) Dosen diwajibkan untuk melaporkan kepada prodi tentang kegiatan terkait tri dharma perguruan tinggi yang mereka lakukan dan pelaporan ini bisa dijadikan bagian dari penilaian kinerja dosen.
- 5) Manajemen Retensi. Beberapa kebijakan yang perlu untuk di implementasikan meliputi: a) Aktif memberikan informasi tentang peluang mengikuti pendidikan lanjut, pelatihan, seminar maupun magang sehingga setiap dosen. b) Adanya akuntabilitas berkenaan dengan pembiayaan akademik untuk berbagai kegiatan di kampus sehingga dosen/karyawan memiliki keyakinan terhadap.
- 6) Motivasi Inspirasional. Beberapa kebijakan yang perlu untuk di implementasikan meliputi: a) Melibatkan dosen dalam penetapan standar kinerja dan mengkomunikasikan cara dan langkah untuk meningkatkan pencapaiannya. b) Pimpinan lebih sering melakukan komunikasi informal secara personal sehingga dosen merasa dihargai pendapat dan keterlibatan kerja mereka.
- 7) Keterbukaan terhadap Pengalaman. Kebijakan yang dapat dilakukan untuk memperkuat aspek ini adalah dengan memberikan ruang bagi

dosen untuk terlibat sebagai tim perumus dalam berbagai kegiatan dan kebijakan di perguruan tinggi –lembaga eksternal.

- 8) Konsistensi Minat. Kebijakan yang dapat direkomendasikan untuk meningkatkan konsistensi minat dosen terhadap profesi mereka dapat dilakukan melalui : a) Konsistensi keterlibatan dosen dalam berbagai kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. b) Memberikan *reward* bagi dosen yang konsisten dengan profesi mereka dan berprestasi di bidangnya

5.3. Keterbatasan Penelitian

Selain berkontribusi secara teoritis dan praktis, penelitian ini memiliki keterbatasan. Studi ini sudah mencoba untuk mengelaborasi faktor *grit* yang dianggap penting untuk kasus penelitian ini yaitu dosen-dosen. Namun perdebatan teoritis yang masih eksis terhadap *grit*, keterbatasan studi terdahulu dan keterbatasan temuan empiris terkait hubungan kausal *grit* dengan OCB, membuat temuan ini masih belum mapan secara teoritis. Meski kontribusi empirisnya sudah terlihat nyata, namun penelitian ini tidak mengelaborasi lebih lanjut hasil temuan secara lebih teoritis.

5.4. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan studi, berikut beberapa saran yang direkomendasi untuk penelitian lebih lanjut:

- 1) Perlu penelitian ke depan yang dapat mengeksplorasi lebih jauh tentang kajian OCB di perguruan tinggi, karena sangat terbatasnya kajian tentang OCB di perguruan tinggi.
- 2) Penelitian ini memberikan kontribusi tentang determinan capaian OCB pada manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, kepribadian dan *grit*. Kedepannya perlu ada studi yang mampu mengelaborasi dua determinan penting dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dan *grit*, karena temuan penelitian ini memberikan novelty pada dua hal tersebut.

- 3) Penelitian ini merekomendasikan adanya penelitian lebih lanjut tentang penempatan keterlibatan kerja sebagai variabel pemediasi dalam hubungan kausal antara manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, kepribadian dan *grit* terhadap OCB. Meski studi ini sudah menghasilkan temuan empiris yang memperlihatkan hubungan antar variabel tersebut, namun model yang dibangun atas dasar proposisi tetap memerlukan temuan-temuan terkait untuk bisa mapan secara teoritis.
- 4) Perlu adanya penelitian lebih lanjut yang mampu mengelaborasi secara teoritis posisi kepribadian dan *grit* sehingga semakin jelas perbedaan kedua hal ini dan untuk menghindari tumpang tindih dalam penempatan indikator pengukuran.

